

## マレーシアの工業化と労働力構造：日系企業A社のケース

著者	吉村 真子
雑誌名	社会労働研究
巻	41
号	1-2
ページ	184-171
発行年	1994-09
URL	<a href="http://hdl.handle.net/10114/00018724">http://hdl.handle.net/10114/00018724</a>

- 9) QC サークルは日系企業の得意と思われがちだが、マレーシアの製造業では米系企業も積極的に導入している。たとえば、ペナン州地域の企業合同の QC 発表会で 1 位になったのは、プレゼンテーションのうまさもあってヒューレッド・パッカード社であった（吉村（1992），188 頁）。
- 10) 1993 年現在，同社の従業員は 1500 名となっている。
- 11) 吉村（1992），表 3，177 頁。なお日系製造業企業の資本金規模は，1990 年現在で払い込み済み資本金でみた場合，その分布の中位数は 25 - 49.9 万リンギットである（吉村（1991），表 2，176 頁）。
- 12) これは 1991 年夏，1992 年春に行ったマレーシアの日系企業 29 社のマレーシア人従業員 161 名へのインタビュー調査の 1 部である。1991 年夏の調査をまとめたものとしては，吉村（1992）を参照されたい。

マレーシア経済の現在の最大の問題点は労働力不足と人材不足である。A社は近年の労働力不足に対して、他州へのリクルートなど対応を検討している。地元の中小企業などは、外国人労働者の導入を行ったりして対応しているが、同社は外国人労働者の導入は1993年段階ではまだ考えていない。同社はこうした3K的要素を含みつつ今後の労働力不足に対応していくこととなるが、これはマレーシア経済全体の問題であると共に、社会の発展と若者の意識の変化と大きく結びついている。マレーシア経済における地域経済の位置づけ、同社の地域社会との結びつきなどについては今後の研究の対象としたい。

## 参考文献

原不二夫（1987）「新経済政策下におけるマレーシア日系企業」『アジア経済』第28巻，第2号，2月。

Malaysia( 1991 ), *The Second Outline Perspective Plan 1991 - 2000* (Kuala Lumpur).

吉村真子（1992）「マレーシアの工業化と外資：日系企業の進出とマレーシア社会の構造変化」『社会労働研究』第39巻，第2・3号，11月。

- 1) 本論文は，1993 / 94 年度文部省科学研究費（国際学術研究，課題番号 05041015）による研究の成果の1部である。また本研究にあたり，A社のスタッフ，従業員，近隣の村の人々，およびプロジェクト責任者菱口善美氏にお世話になった。この場をかりて御礼申し上げたい。
- 2) この節については，詳しくは吉村（1992）を参照されたい。
- 3) Malaysia( 1991 ), Table 27, p 41.
- 4) MIDA 提供の資料（以下，MIDA 資料）。
- 5) MIDA 資料。
- 6) JETRO 提供の資料。
- 7) マレーシア政府が1985年に発表した新投資ガイドラインの日系企業への影響について，原不二夫はペナンとクダの日系企業を取り上げて分析している。詳しくは原（1987）を参照されたい。
- 8) この節のデータは，1991年，92年および93年に行った，A社の経営陣および日本の本社の担当者へのインタビューによる。

子産業といった冷房の効いた工場での勤務が選好される。A社の労働者のほとんどが近隣の村の出身者であることにしても、「そうでもなければいまどきの若者は自由貿易区の条件の良い工場の方に行くに決まっている」と言う従業員もいる。

## 6 おわりに

このように、A社という一日系企業をケーススタディとして取り上げ、その労働力構造と労働者の意識についてみてきた。

新経済政策のもとで事業を行ってきたA社であるが、その政策実施以前に進出を決めていたことから資本の外資比率がブミプトラ政策の外資30%のラインよりも高くなっている。また輸入代替業種であることから創始産業の指定をとっている。

また、その労働力構造では、従業員数全体ではブミプトラ優先は実現できているものの、その各職階ごとにはブミプトラ比率を実現できていない。第3節でも示したように、全体の労働力の民族構造はマレー系7割、華人2割、インド系1割となっているのに、管理部門および技術部門は華人が多く、生産部門はマレー系がその8割を占め、残りはインド系である。これは同社だけの問題ではなく、政府のブミプトラ優先の方針継続を前提とするならば、他の日系企業の経営陣も各職階ごとのブミプトラ系人材の確保は今後の課題として挙げている。しかし、実際にはマレー系の人材が民間部門に流れてこない現状において、同社にしてもマレー系の人材を求めているものの、獲得できないでいる。

また同社の場合、その労働力構造のほとんどを男性が占めているが、電機・電子産業や繊維・衣服産業といった業種の労働集約的工程の労働者の場合、そのほとんどが女性で占められている。この場合には、ブミプトラ優先は従来製造業に参入しなかったであろうマレー農村の若年女性層が多く雇用されるため、同社の地域との関係とはまた異なった影響が出てくることになる。

1980年代の不況時に失業した者は「日系企業なので解雇もなく安定していると思った」として、日系企業の安定性を高く評価している。

他社への就職を考えるとしたら何がポイントとなるか、との問いには、給料の増加が第一のチェックポイントであったが、つぎは勤務場所であった。全般に、マレーシアの工場労働者にとって勤務場所が家から近いかどうかの点は重要であり、とくに女性の場合、家に近い職場であること、通勤手段が会社から提供されること、が決定要因となる傾向が強い。しかし同社の場合、男性労働者も勤務場所が家から近いかどうかを気にする傾向が強く、それだけ同社の労働者や近隣の村の人々は、家の近所で働きたい、との意識が強い。

しかしながらいずれにせよ、「ここで長く働いているので、移ることは考えない」、「長年働いているので、他処に移ると給料が下がる」とする者が多かった。

会社への要望としては、「社内のクリニック利用（無料）は社員だけなので、家族も利用できるといい」といった家族への医療サービスの提供を数人の社員が挙げていたが、全般として同社の福利厚生についての評価は高かった。しかし、工場内の安全性については、会社の努力を認めているものの、「火を使うので危険」、「就職時の研修だけでなく、とくに若い労働者や生産部門の下レベルの者に対して、折りにふれて安全教育や研修を強化してほしい」、「5年に1度の健康診断を年に1度にしてほしい」などの具体的な要望、提案もあった。

実際、工場での作業について、「火を使うので暑い」、「危ない」、「埃っぽい」、「うるさい」、「汚れるので洗濯が大変」との指摘もある。会社も安全についてさまざまな対策を立てており、安全教育は入社時の研修に始まりOJTにおいても強調されている。が、こうしたところでもうかがえるように、A社は、近年のいわゆる3K（きつい、汚い、危険）といった要素を抱えている職場である。

近年マレーシアでは、オフィスでの仕事や、同じ工場ならば電機・電

中卒が3割，と生産部門の平均学歴より低くなっており，また年齢構成も高くなっている。

## 5 労働者へのインタビューから

この節では，労働者の生活について，同社の従業員インタビューからみていきたい。インタビューは同社のマレーシア人従業員20名に実施（使用言語はマレーシア語）し，インタビューの質問項目は，名前・性別・種族・出身地・勤続年数・職種・仕事内容・家族構成・収入・貯金・両親・送金・兄弟姉妹（人数・年齢・職業）・家族との連絡の頻度・就職の動機・入社前の知人の有無・会社への要望など，である<sup>12)</sup>。

A社の従業員の特徴は，1970年代の操業開始当初から勤務している従業員も含めて，比較的従業員の定着率が高いこと，従業員のほとんどが会社の近隣の村から通ってきていることである。

今回インタビューしている従業員は，いずれも勤続年数が比較的長い人たちである。

同社は従業員募集にあたり，スタッフ・レヴェルの場合，英字新聞のNew Straits Times（ときには英字新聞のStar）やマレー語新聞のUtusan Malaysiaといった全国規模の新聞に求人広告を出す。生産部門の労働者については，募集をしていることを従業員に知らせたり，工場の外に張り出したりしている。

労働者は近隣の出身者が多いので，就職前に友人知人から聞いて同社についていろいろな情報を得ている場合が多い。同社の操業開始当時に就職した社員の場合は，事業内容についてほとんど知らず，せいぜい日系の企業だということしか知らなかったケースもある。インタビューしたほぼ全員が，就職時に同社が日系だということを知っていたが，仕事の内容については知らなかった，と答えている。

日系であることは，「さして意識しなかった」とする者から，「日系なので技術なども優れていると思った」とする者まで，さまざまだが，

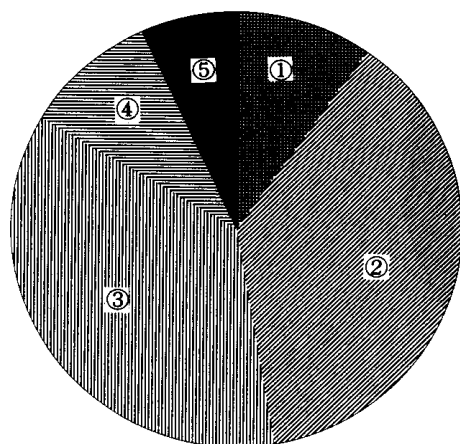
このように民族グループ別にその職別構成をみると、経営部門や専門職といった就業構造の上層部門は華人が多いが、就業構造の下層部門はマレー系が占めていることがわかる。ブミプトラ優先の方針からいうと、全体として民族比率は雇用に反映されるものの、各職階ではブミプトラ優先は達成されていないことになる。

一般に、マレー系の大学卒業者の場合、政府のマレー系優遇の方針による待遇や身分保証の好条件から、公務員を志向する傾向が強く、なかなかマレー系の良い人材は民間部門に流れてこない。A社は部長レベルにマレー系を当てるなど、積極的に社内のブミプトラ系人材の登用に対応している。しかしこれは日系企業の中でもまれなケースであり、実際にはマレー系の優秀な人材の雇用を望んでもその人材がなかなか得られないのが現実である。

当社の従業員の学歴は、経営部門はその6割が大卒以上、技術部門は短大・工専が2割、高校卒4割である。そして事務部門は高校卒が中心で8割を占める。

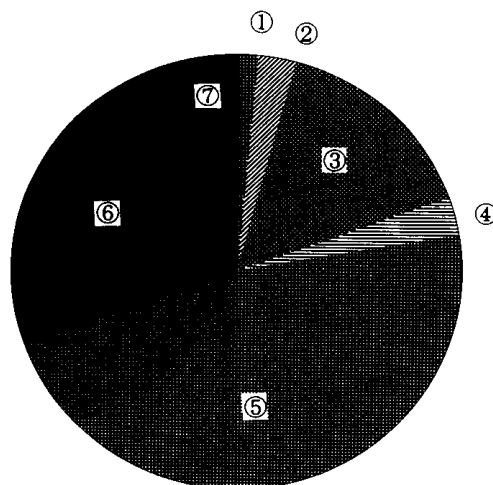
同社の生産部門の場合、従業員は不熟練労働者から始めて、その作業内容や勤続年数にしたがって熟練労働者に格上げされていく。そのため、熟練労働者に分類されている従業員の場合、不熟練労働者に比べて平均勤務年数が長くなっており、生産部門で長年勤務している者が多くなっている。平均年齢も、熟練労働者は30歳だが、不熟練労働者の平均年齢は22歳であり、8歳の違いが出ている。他方、その学歴をみると、熟練労働者の場合、その半数が高校卒で、中学校卒、小学校卒がそれぞれ2割ほどいるのに対して、同生産部門の不熟練労働者の場合、高校卒が6割弱、中学校卒が4割弱、小学校卒が数%となっている。この不熟練労働者と熟練労働者の学歴の差は、次第にマレーシアの若者の教育程度も上昇し、同社の従業員の学歴の平均水準も上がっていったことがうかがわれる。そしてそれに対して、雑役の場合、生産部門の不熟練・熟練といった構造とは別体系であるが、その学歴は小学校卒が6割強、

図8 華人従業員の職別構成



(出所)図1に同じ。

図9 インド系従業員の職別構成



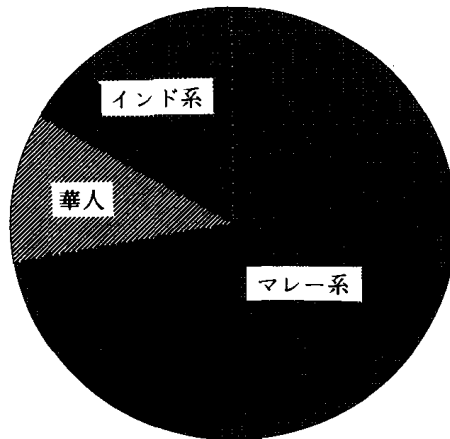
(出所)図1に同じ。

インド系2割弱となっている(図5)。マレー系の比率からいうならば、これは政府のブミプトラ優先の方針にかなっている。しかし仕事別に民族別構成をみると、経営部門や技術部門に華人が多く、生産部門は熟練・不熟練ともにマレー系とインド系がほとんどである(図6)。

民族グループごとに、その職別構成をみてみよう。まず全体の7割を占めているマレー系の場合(図7)、そのほとんどが生産工程(⑤および⑥)に従事しており、その8割弱を占めている。生産部門の熟練労働者(⑤)が5割弱、同部門の不熟練労働者(⑥)が3割弱である。技術部門(③)は全体の1割強を占めている。他方、華人の場合(図8)、管理部門(①および②)と技術部門(③)の比重の大きさが目立っている。管理部門は専門職・非専門職合わせて5割近く、技術部門は4割を占め、双方をあわせて8割近くになっている。会社の労働構成の大部分を占めている生産部門だが、華人の場合、そのわずか5%強が、しかも熟練労働者(⑤)として従事しているに過ぎない。インド系の場合(図9)、生産部門の熟練労働者(⑤)が半分近く、同部門の不熟練労働者(⑥)が全体の4分の1と、生産部門(⑤および⑥)が7割以上を占めている。

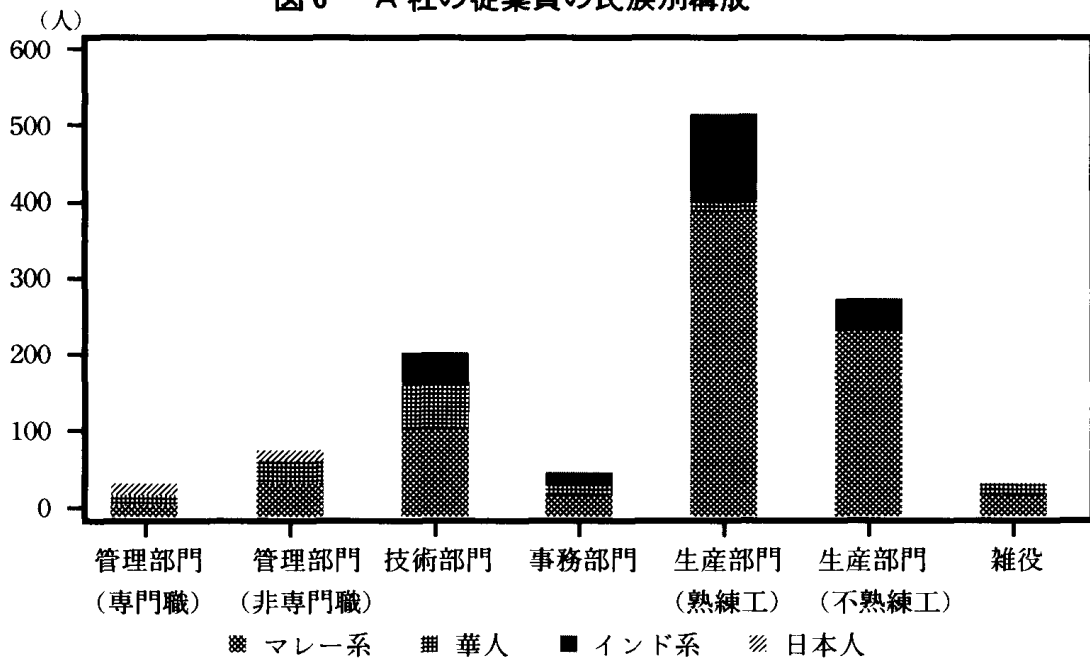


図5 A社の従業員の民族別構成



(出所)図1に同じ。

図6 A社の従業員の民族別構成



(出所)図1に同じ。

図7 マレー系従業員の職別構成

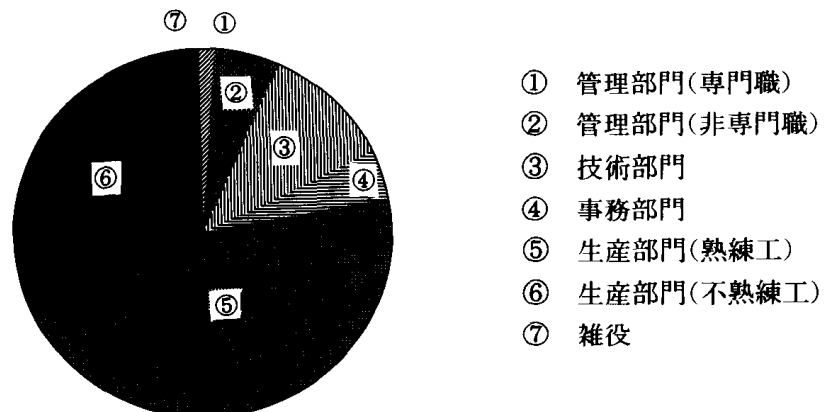
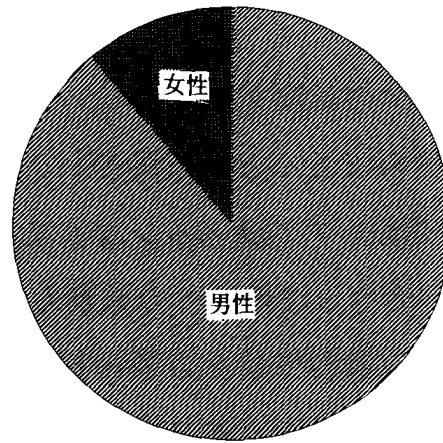
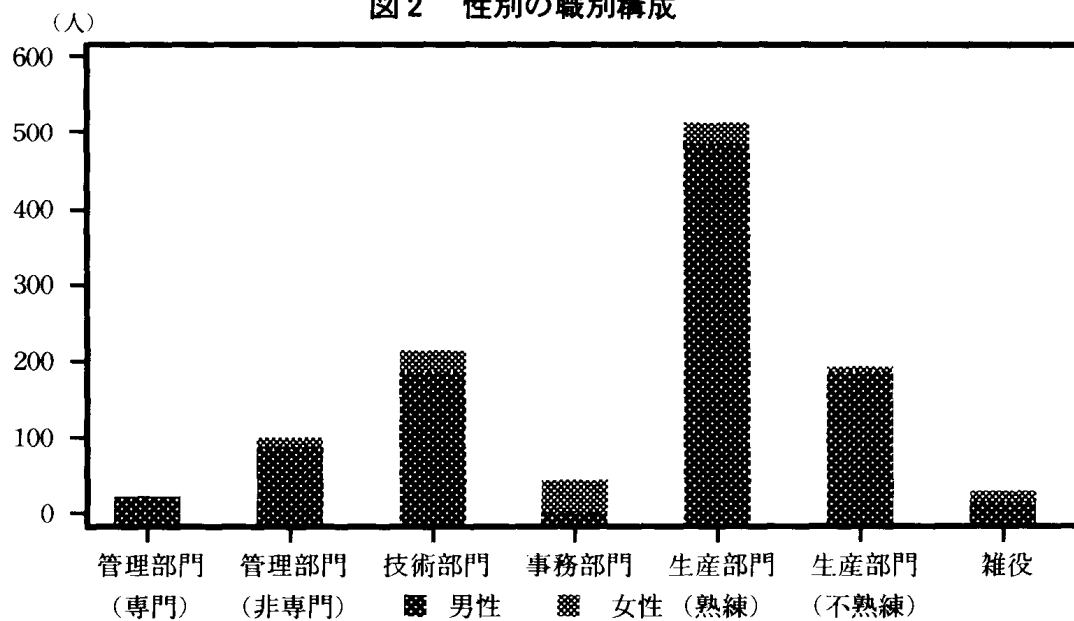


図1 A社の従業員の性別構成



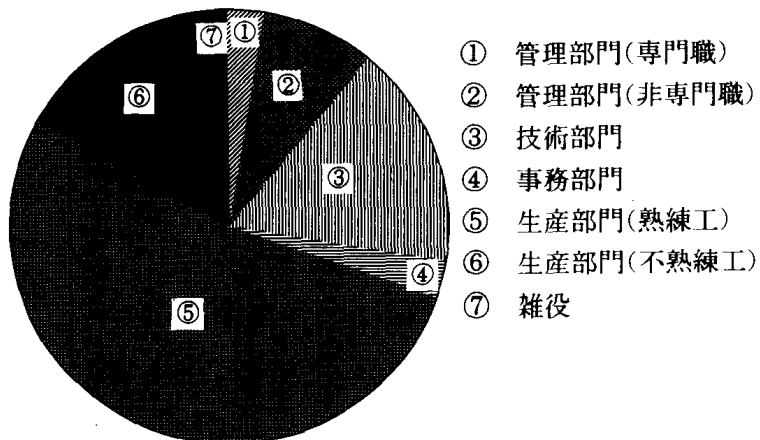
(出所) A社提供の資料より，筆者作成。

図2 性別の職別構成



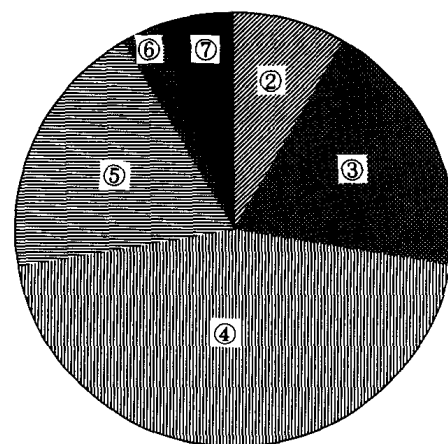
(出所)図1に同じ。

図3 男性の職別構成



(出所)図1に同じ。

図4 女性の職別構成



(出所)図1に同じ。

A社は、マレーシアの首都クアラ・ Lumpur の郊外、スランゴール州に位置するが、従業員のほとんどが近隣の村の出身である。近年は、スランゴール州の工業団地やクアラ・ Lumpur での就業機会も増え、同社の工場の近隣の村からそうした地域への通勤も増えてきている。そのため、操業開始の当初から労働力供給を近隣の村々に依存している同社にとって、スランゴール州の発展が労働力調達の状況に直接に影響している。

A社の労働力構造をみていきたい（同社は1991年に従業員のデータをとっており、データは1990年末現在となる）。

従業員数は、操業開始当時の300名から1990年末現在で1300名強にまで拡大している<sup>10)</sup>。マレーシアの日系企業の雇用の平均規模は100－299人<sup>11)</sup>であるため、A社は比較的大きな規模にあたる。

同社の従業員を性別でみると、そのほとんどを男性が占め、女性は全体の労働力の1割にも満たない（図1）。さらに社内の仕事ごとに性別構成を見ると、事務は女性がほとんどだが、他の仕事については男性がほとんどを占め、とくに経営部門と工場の生産部門の不熟練労働は男性だけである（図2）。

男性の職別構造（図3）をみると、その7割は生産部門（⑤と⑥）に従事している。生産部門の熟練労働者（⑤）が5割、不熟練労働者（⑥）が2割、ついで大きいのは技術部門（③）の2割弱である。女性の職別構成の場合、事務部門（④）が最大の部門で、4割弱を占める。ついで生産部門の熟練労働者（⑤）が2割強となる。が、不熟練労働者（⑥）は数%しかいない。また、同じ管理部門でも補助の非専門職（②）に女性はいても専門職（①）にはまったくいない（図4）。

同社は工場の生産部門が中心だが、建築資材の生産という事業内容から、その工程において火も使うし、力仕事も多い。そのため女性は事務や生産ラインの軽作業に入っている程度で、生産部門の作業のほとんどを男性が行っている。

つぎに従業員の民族別構成をみると、マレー系7割、華人1割強、イ

同社の操業開始は 1970 年代初めであり、20 年の歴史を持つことになる。その進出当時は、日本企業のマレーシア進出そのものがまだ珍しい頃であった。日本の同業他社の場合、1960 年代半ばに台湾や韓国で国内生産が始まったことから輸出市場を失い始め、並行して、他の開発途上国に進出を始めた。同社の本社は、ライヴァル会社のアジア進出を横目で見つつ、その他のアジアの国々を検討する中でマレーシアを進出先として選択している。マレーシアに進出したのは現地市場を求めてであったが、当時マレーシアに同業他社の進出はなく市場をとれる見込みがあったことが大きかった。A 社は国内市場向けに生産を行っている。1700 万人のマレーシア市場は他のアジア諸国に比べて決して大きくはない。隣のインドネシアの方が市場としてははるかに大きい。しかし実際の消費を考えると、全般的にマレーシアの方が購買力をもち、1 人あたりの消費量が大きいと見込まれた。また先に挙げた 5 つの理由に加えて、資源の豊かなマレーシアはシンガポールよりも魅力であったという。

同社の原料は現地調達である。機械については、当初その 8 割を日本から運んでいたが、次第にシンガポールの日系メーカーからの調達を進め、最近では新規の機械調達の半分は現地独自の調達としている。技術面は、ライセンス援助の形で日本の本社が援助しており、生産ラインの改善の場合などは本社から図面を持ってきている。

日系企業は品質管理の面から一般的に QC サークル運動に積極的だが<sup>9)</sup>、同社は、1970 年代、80 年代を通して年 3、4 回希望者に発表させ、賞金や賞状を出すなど QC サークルの試みを行っている。

勤務は 4 直 3 交替で、朝 7 時半から午後 3 時半、3 時半から夜 11 時半、夜 11 時半から朝 7 時半のシフトになっている。女性の場合、夜間シフトはない。同社の労働組合は、全国的な産業別組合に属しているが、組合加盟率は社内全体として 6 割、生産部門の労働者で 8 割強である。

#### 4 A 社の労働力構造

数の最大業種は電機・電子産業であり、1990年に67社（電機産業38社、電子産業29社）がマレーシアで操業している。その内39社が1986年以降の進出である。

日系企業のマレーシア進出は1970年以降におもに行われたが、とくに1986年以降の増加が目立っており、1986年以降の進出が全体の3分の1にあたる。これはプラザ合意後の円高や国内の賃金上昇や労働者不足などによる海外投資の増大と1986年の外資規制の緩和<sup>7)</sup>の時期が重なり、マレーシアへの投資が著しく伸びたためである。また、これらの投資の特徴は、すでに進出している電機・電子産業を中心に日本企業の事業拡大・企業活動の多角化のための新企業設立のケースが多くなっていることである。

### 3 スランゴール州 A 社の概要<sup>8)</sup>

本論文でケーススタディとして取り上げる A 社は、スランゴール州に位置する日系企業である。同社の事業内容は建築資材の生産であり、おもに国内市場向けである。出資比率は、日本側49%、マレーシア側51%である。最大出資者は日本本社であるが、役員構成は日本側とマレーシア側で半々で、マレーシア人の役員も実質的に経営に参加している。

同社の日本側の出資比率は新経済政策の外資30%のラインを上回っている。これは、1970年代に入ってから操業開始であるものの、同社のマレーシア進出の決定は新経済政策の実施以前の1960年代末であったことが背景になっていると思われる。また事業内容は輸入代替工業化業種にあたり、創始産業の指定をとっている。

A 社がマレーシアを進出先として決定した理由は、まず第一にマレーシアの国内市場をおさえたかったこと、第二に同国が政治的に安定していること、第三に将来の経済成長が見込めること、第四に民度が高く、高品質・高付加価値の商品を作る将来性や、輸出の可能性もあること、第五に投資奨励の優遇措置があること、であった。

年までの 20 年間の投資の累計では、日本が最大の投資家であり、現在製造業部門の中心的位置を日系企業が占めている。しかしマレーシアに進出した日系企業は、株式資本の比率においても、雇用においても、ブミプトラ政策の下でのマレー系優先に従わなくてはならない。そうした点から、本論文ではマレーシアのスランゴール州に進出した日系企業 A 社を取り上げ、新経済政策下の同社の労働力構造と労働者の生活を検討していきたい。

## 2 マレーシアの工業化と日系企業<sup>2)</sup>

新経済政策下、マレーシアの GDP 成長率は年平均 6.7 % を達成したが、製造業部門は平均 10.3 % の成長を遂げ、経済成長の主導的役割を果たした。そして、GDP に占める製造業の比率は 1970 年の 13.6 % から 1990 年の 27.0 % に増え、就業人口については同じく 8.7 % から 19.5 % にまで上昇している<sup>3)</sup>。また輸出においても、製造業製品は 59 % (1990 年) を占めるまでになった。

1970 年から 90 年にかけて、日本はマレーシアの外国直接投資の最大の投資家であった。投資残高についても、1986 年には日本は旧宗主国のイギリスを越えて 1 位になり、固定資産についても、1989 年末現在で外国企業総計 96 億 4106 万リンギッの内、日本企業は 26.7 % を占める 25 億 7388 万リンギッであり、2 番目のシンガポール (17 億 3683 万リンギッで 18.0 %) を大きく引き離している<sup>4)</sup>。

マレーシア工業開発省 (MIDA) の調べでは、マレーシアで操業している日系製造業企業は 248 社、払い込み資本金合計は 16 億リンギッ、固定資産合計は 26 億リンギッとなっている<sup>5)</sup>。日本貿易振興会 (JETRO) によると、日系製造業企業の工場数は 1991 年 1 月現在で 360、業種内訳は、電機・電子製品 137、石油・化学製品 44、鉄鋼・非鉄金属加工製品 39、輸送機器・同部品 28、木材・パルプ 21、繊維・同製品 15、食品・飲料 9、その他の製品 67 となっている<sup>6)</sup>。日系企業の投資件

# マレーシアの工業化と労働力構造<sup>1)</sup>

—— 日系企業 A 社のケース ——

吉 村 真 子

- 1 はじめに
- 2 マレーシアの工業化と日系企業
- 3 スランゴール州 A 社の概要
- 4 A 社の労働力構造
- 5 労働者へのインタビューから
- 6 おわりに

## 1 はじめに

マレーシアは、その工業化の成功から現在 NIEs 第 2 世代とも言われている。1971 年から 1990 年にかけて実施された新経済政策 (New Economic Policy: NEP) は、工業化を軸に経済成長を求め、1991 年から国家開発政策 (National Development Policy: NDP) に引き継がれている。しかし新経済政策は、そのマレー系優先の性格から「ブミプトラ (「土地っ子」の意) 政策」とも呼ばれ、資本 (株式資本所有) や雇用面でマレー系住民が工業・商業部門に一定の比率で優先的に参加するように規定している。マレーシアのブミプトラ政策の背景には、植民地時代に形成された「農村のマレー人、商業・工業の中国人」といった構造があり、従来おもに農業に従事していたマレー系住民を優先的に工業や商業部門に吸収することによって所得水準を引き上げ、民族間経済格差を是正しようとするものである。

マレーシアは、その工業化の担い手として外資に期待しており、とくに日系企業に対する期待は大きいものがある。実際、1970 年から 1990